

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200315256

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

G 银行绩效管理体系重构探讨

**An Exploration into the Redesign of
the Performance Management System of Bank G**

郑中元

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 11 月

论文答辩时间: 2006 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以
明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘 要

随着近几年银行业竞争的加剧，国内商业银行经历了一个从重视规模扩张的粗放型经营模式向重视风险与利润的平衡、重视质量效益的集约型模式的转变过程，逐步树立了银行价值最大化的现代经营理念。因此，国内商业银行的绩效考核体制总体上也逐步从以利润最大化为核心的盈利能力考核，逐步转变为以价值管理为核心的综合效益考核，即从管理利润提升到管理价值；从单一、分散的规模考核，逐步转向综合经营考核；开始突出量化考核、建立质量型绩效考核机制，不断优化绩效考核技术。

2000 年以来，G 银行加快了经营模式的转变，借鉴国内外优秀银行的经验和作法，在绩效考核制度方面做了一些改革，构建了以目标管理法为核心的绩效考核体系。但随着 G 银行经营规模的扩大及改革的深入，这一考核体系已无法适应银行发展的需要，重新构建一个科学有效的绩效管理体系已成为 G 银行极为迫切的需要。

本文首先分析了 G 银行绩效管理体系的现状、存在的问题，指出 G 银行重构绩效管理体系的必要性。然后结合 G 银行发展战略目标，通过借鉴国内外优秀银行绩效管理方面的先进经验，依据平衡计分卡理念，结合关键绩效指标的设定模式，并在财务模块融合 EVA 经济资本概念，用较大的篇幅对 G 银行绩效管理体系的重构进行了较为系统的构思。最后按照绩效管理的循环过程，详细说明了 G 银行绩效管理体系的实施过程和巩固措施，提出了塑造以绩效为导向的企业文化、实施宽带绩效指标、强化绩效管理执行力审计等手段和创新思路，强化 G 银行新绩效管理体系的执行效果。

关键词：绩效管理；平衡计分卡；绩效指标

Abstract

Along with the heating competition among banking industry in recent years, the domestic commercial banks have gone through a process transforming from a pattern focusing on the expansion of scale to a pattern focusing on the quality and the balance between risk and profit, and gradually formed the modern management concept of bank value maximization. Therefore, the performance assessment system of the domestic commercial banks is also experiencing a transforming process on the whole, from a profitability assessment system aiming at profit maximization to a compound benefit assessment system with value-managing as its core. And this newly developed performance assessment system begins to emphasize quantified assessment, to establish qualified performance assessment mechanism and continuously forges the improvement of performance-assessing technology.

Since 2000, the Bank G have sped up the management pattern transformation and made some reforms in the performance assessment regulations. However, due to the expansion of banking business scale and the rapid development of reform, the current assessment system can no longer meet the developing needs of banking industry. Thus, the Bank G now is facing an extremely urgent need of re-establishing a scientifically effective performance management system.

This thesis first analyzes the existing problems of Bank G and points out the necessity of redesigning performance management system. Then considering the developing strategic target of Bank G's, it conceives systematically in length of the restructuring of Bank G's performance management system referring to the Balanced Scoreboard theory, the set-up mode of Key Performance Indicators and the EVA concept combined with financial module. Finally, according to the cyclic process of performance management, it specifies the implementation process and consolidated measure of the banking performance management system.

Key words: Performance management; Balanced scorecard; Performance index

目 录

| | |
|---------------------------------|----|
| 前 言 | 1 |
| 第一章 绩效管理概述 | 2 |
| 第一节 绩效管理..... | 2 |
| 一、绩效管理的涵义..... | 2 |
| 二、绩效管理与绩效考核的联系与区别..... | 3 |
| 三、绩效管理的作用..... | 4 |
| 第二节 几种绩效管理模式..... | 2 |
| 一、平衡计分卡..... | 2 |
| 二、关键绩效指标..... | 3 |
| 三、经济资本考核..... | 4 |
| 四、几种绩效管理模式之间的关系..... | 4 |
| 第二章 G 银行绩效管理模式的选择 | 13 |
| 第一节 G 银行简介..... | 2 |
| 第二节 G 银行绩效管理体系现状和存在的问题..... | 2 |
| 一、G 银行绩效管理现状..... | 2 |
| 二、G 银行现行绩效管理体系存在的问题分析..... | 3 |
| 第三节 G 银行现行绩效管理体系重构的必要性..... | 2 |
| 一、G 银行外部环境分析..... | 2 |
| 二、G 银行绩效管理系统重构的必要性..... | 3 |
| 第三章 G 银行绩效管理体系的重新构建 | 2 |
| 第一节 G 银行的愿景和战略目标..... | 2 |
| 一、G 银行的愿景..... | 2 |
| 二、G 银行总体战略目标及 2010 年发展战略目标..... | 3 |
| 三、G 银行未来发展策略..... | 4 |
| 第二节 运用平衡计分卡和关键绩效指标重构绩效管理体系..... | 2 |
| 一、厘清战略，建立 G 银行战略地图..... | 2 |
| 二、结合战略地图，制订关键绩效指标..... | 3 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 三、部门关键绩效指标的制订..... | 4 |
| 四、确定岗位工作重点与关键绩效指标..... | 4 |
| 第三节 强化经济资本考核在财务绩效指标中的应用..... | 2 |
| 一、推行纵向层级的绩效评价..... | 2 |
| 二、推行横向经营的绩效评价..... | 3 |
| 三、完善会计与信贷管理系统，加强风险资产的统计计量..... | 4 |
| 四、以经济增加值为核心的财务评价体系优点..... | 4 |
| 第四章 G 银行绩效管理体系运行的质量控制..... | 2 |
| 第一节 塑造以绩效为导向的企业文化..... | 2 |
| 第二节 实施有 G 银行特色的绩效管理计划..... | 2 |
| 一、绩效目标的设置..... | 2 |
| 二、G 银行的绩效合同书与工作责任书..... | 3 |
| 三、实施宽带绩效指标..... | 4 |
| 第三节 注重绩效管理过程中及时和持续的沟通和辅导..... | 2 |
| 一、正确认识绩效沟通在绩效管理中的作用..... | 2 |
| 二、把握绩效沟通与辅导的关键点，提高工作效果..... | 3 |
| 第四节 运用 360 度绩效考评法，合理进行绩效评估的工作安排..... | 2 |
| 一、360 度绩效考评法..... | 2 |
| 二、评估的具体安排..... | 3 |
| 第五节 运用绩效评估和管理的结果激励员工提高绩效..... | 2 |
| 一、薪酬奖金的分配..... | 2 |
| 二、职务调整和留用决策依据..... | 3 |
| 三、员工职业生涯规划..... | 4 |
| 第六节 通过绩效审计强化各级管理人员的绩效管理责任..... | 2 |
| 一、成立绩效管理执行力审计委员会..... | 2 |
| 二、绩效管理执行力审计的内容和标准..... | 3 |
| 三、绩效管理执行力审计时间..... | 4 |
| 四、绩效管理执行力审计结果的应用..... | 4 |
| 五、展望..... | 4 |
| 结束语 | 41 |

| | |
|--------------|----|
| 主要参考文献 | 41 |
|--------------|----|

厦门大学博士论文摘要库

前 言

绩效管理是人力资源管理的一个核心内容，是一切管理者都应该具备的一项重要管理技能。现代意义上的绩效管理强调员工绩效与组织绩效的融合，将员工绩效管理提升到战略管理层面，突出其系统性、目标性、沟通和指导性、过程性等特征。

对国内银行而言，随着 WTO 规定的银行业全面放开时限的到来，银行间的竞争正日趋加剧。作为提升银行管理水平与竞争力的一部分，各家银行都非常重视绩效管理制度的改革与创新，一些西方先进银行的管理理论与经验总结逐步被引进、实施，并取得了一定效果。但目前来看，我国大多数商业银行的绩效管理体系仍不完善，还存在一定的体制和理念上的缺陷。

作为一名银行业基层管理人员，对绩效管理的重要性有一定的感触，出于对人力资源管理学识的兴趣，本文作者尝试为 G 银行构建一套科学、有效的绩效管理体系。由于本人岗位和专业知识所限，对银行绩效管理方面的认知深度不足，文中不妥及疏漏之处，请各位老师多多批评指正。

本文在分析 G 银行绩效管理现状、存在的问题和当前绩效管理体系重构必要性的基础上，通过综合地运用几种目前较为先进的绩效管理理论，并借鉴国内外优秀银行在绩效管理方面的经验和创新，重新构建了 G 银行的绩效管理体系。希望该管理体系有助于提升 G 银行的经营管理水平，增强该行的核心竞争力。

本论文共分为五个部分，以下是论文的整体框架：

第一部分：即前言，简要说明本论文的选题动机、研究目标、研究方法和论文结构。

第二部分：即第一章，简要介绍了绩效管理的涵义与作用，以及本文拟重点运用的几种绩效管理理论，包括平衡计分卡、关键绩效指标、经济资本考核等相关理论。

第三部分：即第二章，简要分析当前 G 银行经营中面临的内、外部环境与未来发展战略目标，以及绩效管理中存在的问题，指出 G 银行绩效管理体系重构的必要性。

第四部分：即第三章，简述了重新构建 G 银行绩效管理体系的过程，这部

分是全文的重点，篇幅相对较大。本文从 G 银行的战略发展目标出发，主要运用平衡计分卡和关键绩效指标理论，并结合经济资本考核理论，重新构建了 G 银行绩效管理体系。

第五部分：即第四章，先论述塑造以绩效为导向企业文化的重要性，再按照绩效管理的循环过程：绩效计划、绩效沟通与辅导、绩效考核与评定的顺序详细说明了 G 银行绩效管理体系的实施过程，最后提出绩效考评结果的应用、绩效管理执行力审计等措施来强化新绩效管理体系的执行效果。

第一章 绩效管理概述

绩效可以理解为业绩和效率，绩效管理是将企业目标和员工个人目标联系起来，以获得业绩和效率的一种过程。本章对绩效管理的概述，有助于初步了解或加深对绩效管理的认识，为理论知识的实践运用提供依据和铺垫。

第一节 绩效管理

一、 绩效管理的涵义

(一) 绩效的涵义

绩效又称工作表现，它一般包括两个方面：一方面指工作结果，相当于通常所说的业绩，如工作的效率、工作产生的效益或利润等；另一方面指对工作结果有重大影响的行为、技能、能力和素质。因此绩效既包括静态的结果内容，也包括动态的过程内容。

在企业中，绩效一般又分为组织绩效和人员绩效两类。组织绩效是强调集体性绩效，对企业组织而言，组织绩效通常包含产量、盈利、成本等财务性内容，同时也包含客户满意户、员工满意度、员工成长与发展等非财务性内容。人员绩效一般指个体性绩效，对人员绩效而言，绩效既表现为人员的工作结果，也表现为人员的工作过程，如人员的行为、技能、能力和素质等。

(二) 绩效管理的涵义

绩效管理是一个完整的系统，它将员工绩效和组织绩效相融合，将员工绩效管理提升到战略管理层面。这个系统包括目标/计划、指导/教练、评价/检查、回报/反馈、改进/提高等关键部分。要求组织管理者邀请员工共同参与，通过持续沟通，将企业的战略和目标、管理者的职责、员工的工作绩效目标、管理者与员工的伙伴关系等传递给员工，并在持续不断沟通的过程中，管理者帮助员工消除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导，与员工一起完成绩效目标，从而实现组织的战略目标。

企业的绩效管理应将组织绩效与员工绩效紧密结合起来，绩效考评不仅要考评员工个人能力和绩效，更要考虑到员工绩效对组织绩效的影响。部门及职位的设置是为了确保组织目标的实现，员工绩效是组织绩效的有效组成部分，因此必须将组织绩效纳入绩效管理环节，予以综合考虑，实现组织绩效与员工绩效的充分结合。

二、绩效管理与绩效考核的联系与区别

绩效管理是指为了达成组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为，包括绩效计划、绩效沟通与辅导、绩效考核和绩效反馈与面谈这四个环节。其中绩效考核是一个按事先确定的工作目标及其衡量标准，考察员工实际完成绩效的过程。通过绩效考核可以衡量、评价与员工工作有关的特性、行为和结果，考察员工的实际绩效，了解员工可能发展的潜力，以期获得员工与组织的共同发展。

从绩效管理的四个环节来看，绩效考核是绩效管理的重要组成部分。绩效考核成功与否不仅取决于评估本身，而且很大程度上取决于与评估相关联的整个绩效管理过程。有效的绩效考核有赖于整个绩效管理活动的成功开展，而成功的绩效管理也需要有效的绩效考核来支撑。

绩效考核与绩效管理的区别可列示如下表。

绩效管理和绩效考核的区别

| 区别点 | 过程的完整性 | 侧重点 | 出现的阶段 | 针对的对象 |
|------|---------------|------------------------|-------------|-------------|
| 绩效管理 | 一个完整的管理过程 | 侧重于信息沟通与绩效提高,强调事先沟通与承诺 | 伴随着管理活动的全过程 | 包括组织绩效和个人绩效 |
| 绩效考核 | 管理过程中的局部环节和手段 | 侧重于判断和评估,强调事后的评价 | 只出现在特定的时期 | 侧重于个人绩效 |

总而言之，绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容，而绩效考核又是绩效管理中的重要环节。两者的重要性均不可忽视。

三、绩效管理的作用

绩效是工作过程中的有效成果，是企业对员工最终期望的达到程度。运用得当、有效的绩效管理系统有以下几方面的作用：

（一）明确经理对员工期望的工作目标

通过绩效管理、沟通和协议，员工对本部门的职责和自己所从事的工作有更清楚的目标，能够更自觉地按照经理的要求和意愿完成任务。而在绩效考评和反馈中，员工的实际表现经过经理的考察和测评，通过面谈和其它沟通方式，由经理将结果向被考评员工反馈，并听取员工的反映和申诉，从而促进经理和员工之间的双向交流和沟通，了解彼此对对方的期望。

(二) 有助于形成员工自主管理和自我决策的意识

通过对员工进行有针对性的培训，赋予员工必要的知识。通过目标管理、授权，并指导员工进行合理的自我决策，可使经理人有更多的时间处理更重要的工作。

(三) 有助于提高和改善员工的绩效

由于绩效管理系统已将员工的绩效指标和绩效标准，及计划完成时间清楚地标出，员工对自身工作职责比较清楚，大大减少了员工间因职责不明而产生的误解。绩效管理本身就是一种绩效控制手段，同时它也是对员工业绩的评定和认可，具有激励作用，使员工体验到成就感、自豪感，进而提高其工作满意度。同时员工还因对其工作职责有更好的理解，进而在工作中有更好的发挥。

(四) 经理可随时掌握员工的工作绩效和表现并给予及时的反馈

在绩效管理过程中，经理将按照与员工事先拟定的绩效指标定期收集相关信息，从而对员工的工作绩效和表现做到心中有数，并向员工提供绩效反馈和绩效指导。

(五) 有助于解决绩效问题和提高工作效率

绩效计划中明确规定了员工的绩效标准和完成的期限，因此经理有可能及时发现绩效较差的员工，从而帮助他们找出出错和低效的原因并加以克服，提高员工的工作能力。绩效考评是企业执行奖惩的重要依据，而奖惩是改善绩效和提高工作效率不可缺少的措施。

(六) 有助于组织目标的达成

通过绩效管理将组织目标与部门目标个人目标联系起来，当员工都能按照事先制定的绩效计划完成其绩效指标时，职能部门的绩效指标和组织的总目标也就有望达成。

(七) 提供有关人力资源管理方面的信息

绩效考评的结果可用于确定员工的奖金薪资和职务升降轮换，为员工制定培训和发展计划，以及职业生涯规划。绩效考评能发现员工的长处和不足，有助于员工扬长避短，发挥优势；而针对员工的不足，则可实施有针对性的培训。绩效考评还有助于检查培训效果。

(八) 提供对好的绩效表现的认可准则

通过关键绩效指标与标准的制定，明确绩效的基本标准和卓越标准，从而

确立好的绩效表现的认可准则。

第二节 几种绩效管理模式

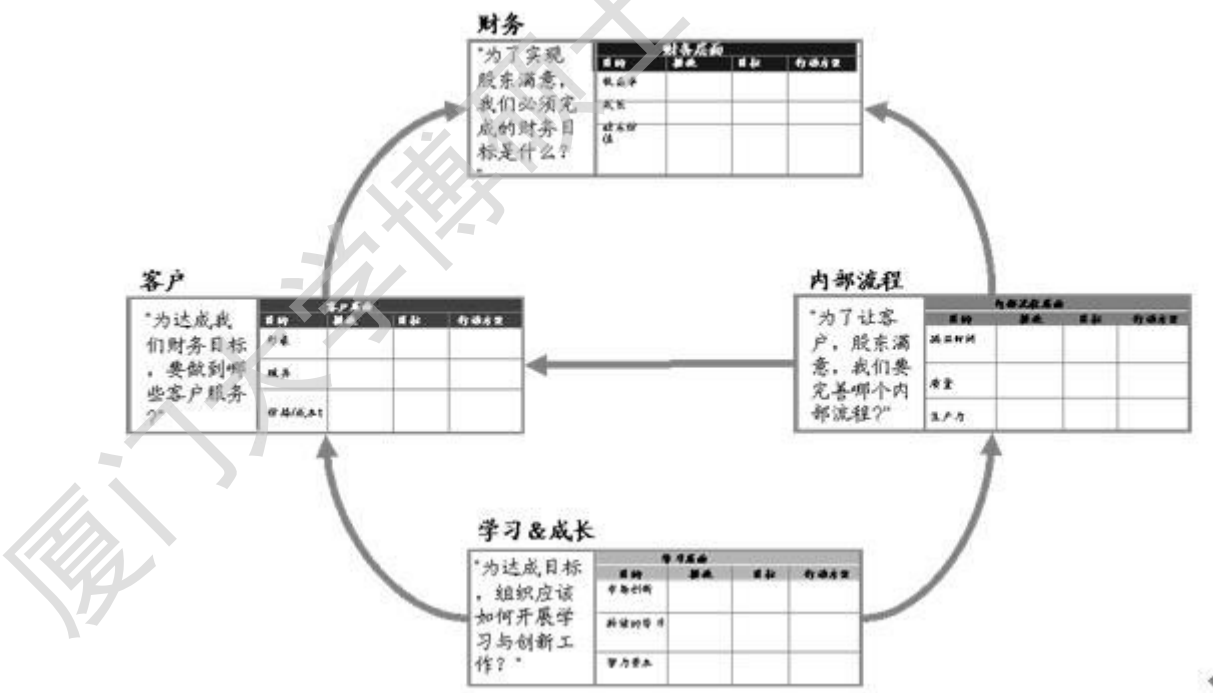
传统的绩效考核模式通常是基于对员工个体绩效在企业内或部门内的评估或排序。然而如前所述，个体绩效并不完全代表整体绩效，只有通过一种绩效管理

一、平衡计分卡

平衡计分法的英文全称为 Balance Scorecard（简称 BSC），是罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿于 1992 年提出的一种绩效测评方法。

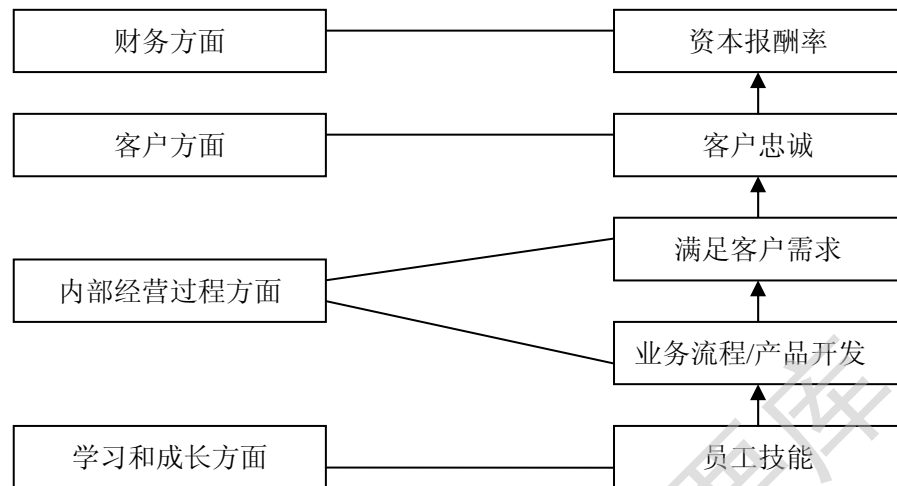
（一）平衡计分卡的四个方面及相互关系

平衡计分卡包括财务、客户、内部经营过程及学习与成长四个方面的内容，这四个



资料来源：岳政君 《详解三代平衡计分卡》 中人网 2006 年 9 月

平衡计分卡四个方面因果相连，缺一不可，但又各有侧重，其相互间的因果关系图如下：



资料来源：经笔者整理并开发

(二) 平衡计分卡的功能

1、平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持。平衡计分卡的评价内容与相关指标和企业战略目标紧密相连，企业战略的实施可以通过对平衡计分卡的全面管理来完成。

2、平衡计分卡可以提高企业整体管理效率。平衡计分卡所涉及的四项内容，都是企业未来发展成功的关键要素，通过平衡计分卡所提供的管理报告，将看似不相关的要素有机地结合在一起，可以提高企业管理的整体效率，为企业未来成功发展奠定坚实的基础。

3、注重团队合作，防止企业管理机能失调。团队精神是一个企业文化的集中表现，平衡计分卡通过对企业各要素的组合，让管理者能同时考虑企业各职能部门在企业整体中的不同作用与功能，使他们认识到某一领域的工作改进可能是以其他领域的退步为代价换来的，促使企业管理部门考虑决策时要从企业出发，慎重选择可行方案。

4、平衡计分卡可提高企业激励作用，扩大员工的参与意识。平衡计分卡强调目标管理，鼓励下属创造性地(而非被动)完成目标，这一管理系统强调的是激励动力。

5、平衡计分卡可以使企业信息负担降到最少。在当今信息时代，企业很少会因为信息过少而苦恼，随全员管理的引进，当企业员工或顾问向企业提出建议时，新的信息指标总是不断增加。这样，会导致企业高层决策者处理信息的负担大大加重。而平衡计分卡可以使企业管理者仅仅关注少数而又非常关键的

相关指标，在保证满足企业管理需要的同时，尽量减少信息负担成本。

(三) 平衡计分卡的特点

1、平衡计分卡克服了传统财务指标衡量企业业绩的不足。由于财务指标的提高很大程度上是建立在非财务指标提高的基础上，或者说非财务指标的提高是财务指标提高的前提和动力，企业从非财务指标的提高入手，以非财务指标的提高带动财务指标的提高将使企业的管理水平得到切实提高，企业的业绩评价目标才能得到真实体现。平衡计分卡继承了传统财务指标的优势，并补充了顾客、内部经营过程、学习和成长的非财务指标，从而对企业的业绩评价更加全面和具体，并从根本上大大提高企业的竞争能力。

2、平衡计分卡与企业的战略管理结合，能有效地推动战略的实施。平衡计分卡的一个重要的特点是它与企业的战略目标紧密地结合在一起，首先从企业的战略目标出发，把企业抽象的战略转变为具体可执行的目标和一系列业绩衡量指标，包括四个不同的方面：财务、客户、内部经营过程和学习与成长。平衡计分卡提供一个框架、一种语言，以传播企业的使命和战略。

3、平衡计分卡平衡了企业的各个利益相关者的不同要求。由于不同利益关系人的目标和要求不同，组织必须在这些相互矛盾和竞争的不同要求之间进行平衡。因此，平衡计分卡实际上就是衡量公司在满足不同利益关系人要求方面的业绩。

(四) 实施平衡计分卡的过程中必须注意战略执行

“执行”是当今企业界和管理界非常时髦的一个话题，也是公司高层管理人员非常关心但又感到非常棘手的一个问题。当公司的战略得以明晰，并在公司的各个层面得到良好的沟通之后，怎样为战略执行和战略落地创造良好的管理环境就显得非常重要了。但目前较为普遍的现象是各公司的管理流程在一定程度上缺乏一致性，各个管理体系分散，没有整合成一体化的管理体系。

平衡计分卡是帮助公司统一管理思想和策略执行方向的有效管理手段，可通过运用平衡计分卡建立战略性的企业绩效管理体系，围绕战略，把各个分散的管理体系整合成一体化的管理体系，使公司的战略行动和财力与物力共同服务于银行战略，并通过遵循系统的流程和原则来实施平衡计分卡（如下图）

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库